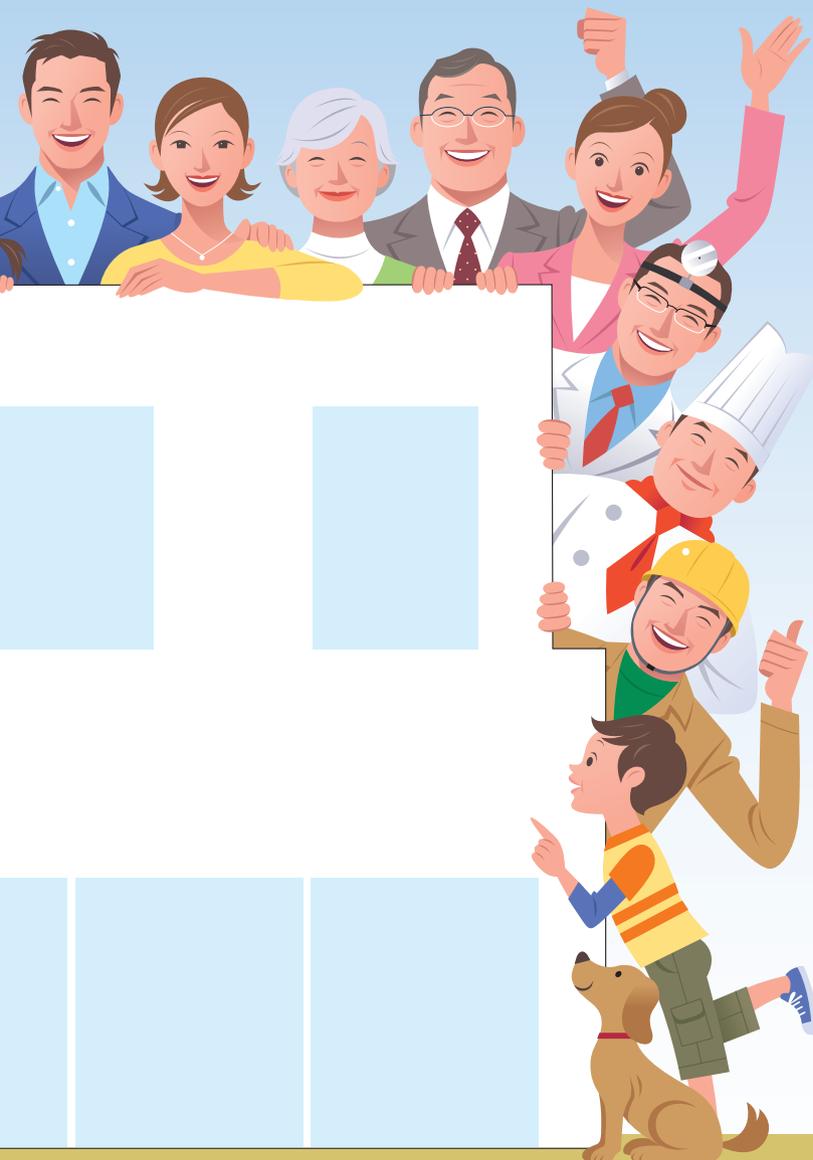


承継



企業経営者にとって後継者にバトンを渡す「事業承継」は重要課題の一つだ。高度成長期に創業した会社が、続々とトップ交代の時期を迎えている一方で、準備が進んでいない企業は6割にも達している。後継者へのバトンタッチがうまくいかなければ、会社の成長が止まり、業績の停滞を招く。最悪の場合、倒産に至るケースもある。手塩にかけた会社を“永続企業”としていくための、事業承継の極意を紹介する。

本誌・大矢博之、佐藤寛久、清水量介、宮原啓彰

特集

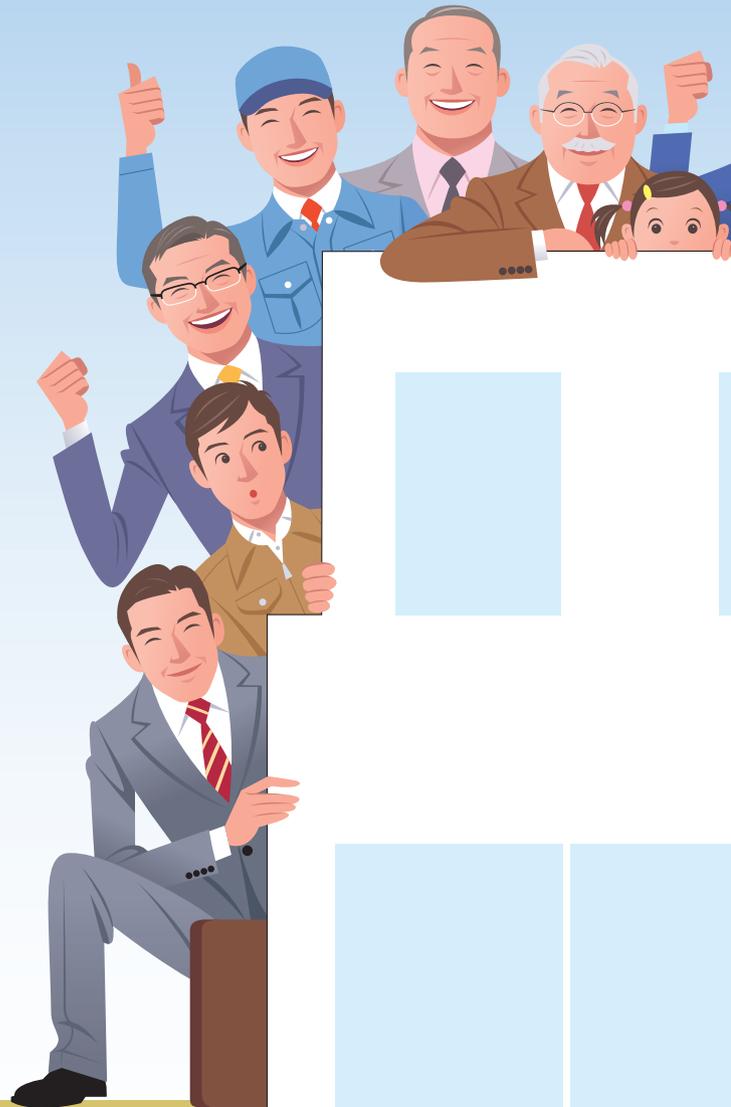
Special
Feature

記事はわかりやすさを優先したため、法律の例外規定などが削除されている場合があります。また、税金の算出には個々の事情に影響を受ける場合があります。そのため、税務申告される際には、税務署、税理士などに確認してください。

完全
対策

事業

家族と従業員を
幸せにする
会社の継がせ方



SUNNY.FORMMART

Prologue

事業承継
が危ない

Illustration by Yumiko Hoshino

矢

敗だった」。2010年、上場企業（東証1部上場）では異例の社長

公募を新聞広告でぶち上げた自動車部品製造のユーシン。後継者選びやその後のゴタゴタに四苦八苦する企業が少なくない中、同社の試みは脚光を浴びた。

だが、あれから3年がたち、創業家の田邊耕二会長兼社長は、後悔の言葉とともに苦虫をかみつぶしたような表情を浮かべる。

公募には、わずか2週間で1722人もの応募者が殺到した。その中で白羽の矢が立ったのは、東京大学を卒業した外務省官僚というエリート中のエリートだった。

人柄もよく、頭脳明晰で、語学も堪能……。採用当初は、グロー

バル改革をうたう田邊社長が追求める理想の人材に思えたという。ところが、社長候補として採用してからわずか半年後、評価は百八十度変わった。

「根本的な発想が公務員で、金もうけに徹し切れず、商人には不向きだった」ことが理由だ。

後継者の資質なし……。田邊社長ら周囲にそう判断された当の社長候補は昨年に退職し、関西の会社へ自力で転職したという。

さらに、同じ公募で採用したソニーの関連会社であるフェリカネットワークス出身の副社長も「働きが期待はずれだった」として、今年2月末に取締役から実権のない顧問へと退いた。

「結局、集まったのは、元の組織

で認められていないか、不満を抱えている人物ばかりだった。公募による後継者選びが失敗した理由はそこにある」

公募から約1年後の11年秋、早くも後継者探しを再開したが「社内には、はなから適当な人材はいない」ため、ヘッドハンティングに切り替えた。

現在の所属組織の3倍の年収を提示し、外国人にも門戸を開いている。だが、「意中の人はなかなか首を縦に振ってくれない」と田邊社長はため息を漏らす。

傘寿を目前に控え、「自分の年齢を考えれば、来年中には何としても見つけ出したい」と焦りがにじむ。いま求めている人材は「学歴ではなく、地頭よさ」だ。

だが、はたしてそのお眼鏡にかなう人材が現れるのか？ ユーシンの世代交代はまだまだ先になりそうだ。

後継者が定まらないユーシンのような企業がある一方で、創業者の急逝により「お家騒動」が勃発してしまつた上場企業もある。

昨年の12月、PR業の大手、プラップジャパンの創業家で、日本のPR業界の礎を築

た矢島尚会長が69歳の若さで急逝した。

危機管理や不祥事対策に造詣が深かった名物創業者の突然の死が、皮肉にも同社に混乱を招いている。今年7月下旬、同社と資本提携する英大手広告代理店のWPPグループが、杉田敏社長ら役員2人の解任を求める株主提案をしたことと、同社のガバナンス（企業統治の仕組み）にひずみが生じていることが露見したのだ。

WPPによれば、事の発端は、矢島会長や杉田社長らが保有するプラップ株式売却に関連して、昨年5月、プラップが三菱UFJモルガン・スタンレー証券と交わしたファイナンシャルアドバイザー（FA）契約。利益相反取引に当たる疑いが濃厚で、さらに、取締役会の決議も経ていなかったと

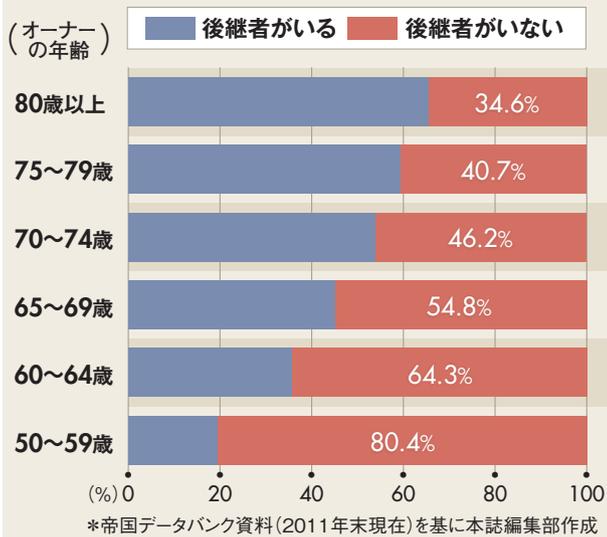
Hiroaki Miyahara



ユーシン本社が入る「日本自動車会館」と、同社の田邊耕二会長兼社長。売り上げを「50倍に伸ばした」名物社長として知られる

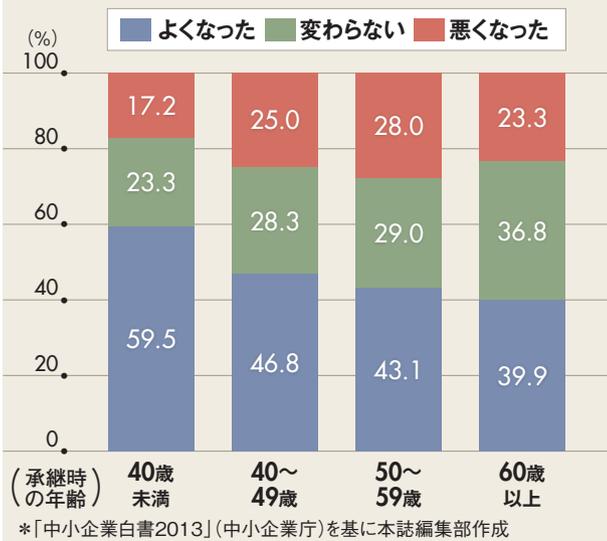
80代でも3割超が後継者不在

0-1 オーナーの年齢と後継者の状況



年を取るほど業績が悪化

0-2 後継者年齢別の承継後の業績



いう。

このFA契約の違法性をめぐり、取締役会を二分する議論が続いていた今年6月、今度は矢島会長の妻や長女など遺族が、次女ら2人を取締役に推薦した。それが、WPPによる杉田氏らの解任騒動に発展した。

WPPは、杉田社長らによる「筆頭株主である遺族の力を借りた取締役会の多数派形成。自らに向けられた疑義を多数決で封じ込めるもの」と詰問した。しかし、9月中旬に開かれた株主総会で、矢島会長の次女らの取締役就任と杉田社長らの続投が決まった。「遺族の動きは、杉田社長の意を

受けていることは明らか」とWPP。一方、プラップは「PR会社として、今回の騒動は大変心苦しい」とし、「遺族の取締役就任は、創業者が築いたDNAを引き継ぐという思いからだ」と説明する。だが、同社関係者はこう本音を漏らす。

「名物創業者の存命中は、よくも悪くも統制が利いていた。だが、あまりに急に亡くなったことで、外部からいろいろな思惑が出てくるのだろう」。くしくも矢島会長は著書の中で、「不祥事を起こす会社の共通点」として、「トップが長年にわたり、その座についている」代々続いて

いる「創業家企業」などの特徴を挙げた上で、「自分たちは決して悪いことをしていないと思っても、外から見れば非常識なことに映る」企業文化がつけられると記している。

このたびの一件が、矢島会長の分析に当たるかはさて置くにしても、草葉の陰で心穏やかではいられないだろう。

深刻な後継者不在 早めの世代交代が 企業業績の向上に

事業承継における後継者の不在の問題や自家騒動は、当然ながら

上場企業だけに限らない。むしろ、社内に多くの人材を抱えていない中小零細企業のほうが深刻だ。企業業績に重大な影響を及ぼすこともある。

図0-1を見てほしい。企業オーナーの年代別に、後継者の有無をまとめたものだ。

一般の会社員なら定年を迎えている、65~69歳の経営者では過半数が、80歳以上の経営者でも3分の1以上が後継者不在という驚愕の結果となっている。

会社の業績面からいっても世代交代が早いに越したことはない。図0-2を参照してほしい。

承継時の後継者の年齢が40歳未満の場合、6割近くが承継後に業績が「よくなった」としている。これに対し、60歳以上で承継した場合、その比率は4割を切るまでに落ち込む。

創業者にとって会社はわが子に等しい存在。だが、子の成長を願うならば、可能な限り早く子離れならぬ「会社離れ」することが必要なのだ。

「10年後には、日本の中小零細企業は壊滅している――」

今、多くの中小零細企業の経営者はそう口をそろえる。

あなたの会社の備えは万全だろうか？